

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Behaviorisme

Menurut behaviorisme perilaku seseorang harus dilakukan pada setiap aktivitas yang dapat diamati seseorang, bukan pada peristiwa hipotesis yang terjadi dalam diri individu seseorang (Taufan et al., 2019). Teori behaviorisme tidak memersoalkan apakah manusia rasional atau emosional, baik atau buruk. Aliran ini untuk mengetahui bagaimana perilaku dikendalikan oleh faktor-faktor lingkungan. Behaviorisme adalah teori mendalam dan suatu usaha penelitian berdasarkan percobaan untuk menjelaskan prinsip dan aturan yang mengatur tingkah laku manusia (Crystallography, 2016). Menurut behaviorisme, pengalaman yang dapat di amati harus digunakan untuk menjelaskan perilaku.

Dalam situasi tertentu, perilaku merupakan respon atau tindakan yang dilakukan seseorang pada situasi tertentu (Manurung & Harahap, 2022). Perilaku dapat diubah dengan pengaruh berasal dari antesden dan konsekuensi. Antesden adalah kejadian yang terjadi sebelum seseorang melakukan suatu tindakan atau mendahului tindakan. Sedangkan konsekuensi merupakan kondisi yang terjadi, baik itu menyenangkan atau tidak menyenangkan setelah perilaku terjadi dan berdampak pada frekuensi perilaku pada masa mendatang. Menurut pandangan behavioral konsekuensi menentukan sejauh mana seseorang dapat mengulangi perilaku (penguat) dan memperlemah (hukuman) (Manurung & Harahap, 2022).

Selain itu, menerapkan teori behaviorisme ke kinerja karyawan dapat meningkatkan keinginan mereka untuk belajar dengan memberikan penghargaan atau hukuman yang tepat dan bijaksana serta memberikan perhatian maksimal kepada mereka (Arifin, 2019).

2.2 Teori Perkembangan Moral Kognitif

Moral kognitif merupakan teori yang dikembangkan secara konseptual dan diuji secara empiris oleh Kohlberg (1969). Menurut Kohlberg (1969), merupakan teori yang digunakan untuk mengukur kematangan moral individu atas respon mereka terhadap dilema etika (McPhail dan Walters, 2009). Model ini membagi penalaran moral ke dalam 3 level yang masing-masing level terdiri dari 2 tingkatan (sehingga total terdapat 6 tingkatan).

Level pertama adalah pre-conventional. Pada level ini individu memandang dirinya diatur oleh sebuah aturan (Trevino, 1992) dan individu cenderung untuk menghindari hukuman (Uddin dan Gillett, 2002). Pada tahap 1 dari pre-conventional individu cenderung taat kepada aturan karena menghindari hukuman. Sementara pada tahap 2, individu cenderung mementingkan dirinya sendiri dan keadilan diinterpretasikan dalam tindakan timbal balik (Trevino, 1992).

Level kedua adalah conventional. Individu pada level ini mulai menginternalisasi norma-norma moral terhadap masyarakat. Pada tahap 3 dalam level conventional, individu dikatakan baik apabila dapat memenuhi tugas dan kewajiban serta menjalankan norma sosial dalam kelompoknya. Kemudian pada tahap 4, individu menyadari bahwa dirinya adalah bagian dari masyarakat sehingga berkewajiban dalam memelihara kesejahteraan masyarakat. Pada tahap ini pula individu melakukan penilaian berdasarkan pertimbangan hukum dalam masyarakat dan agama (Trevino, 1992).

Level Ketiga adalah post-conventional. Individu pada level ini sudah tidak lagi begitu memperhatikan pandangan orang lain, namun lebih mempertimbangkan pada prinsip-prinsip yang mereka anut. Pada tahap 5 dalam level post-conventional, individu menegakkan hak-hak dasar, nilai-nilai dan kontrak hukum di masyarakat. Sedangkan pada tahap 6 level ini, individu akan lebih mempertimbangkan norma-norma universal (Trevino, 1992).

Tabel 2. 1 Model Perkembangan Moral Kohlberg

Level	Tahap	Deskripsi
<i>Pre-conventional</i> (Fokus pada diri sendiri)	Tahap 1	<i>Punishment and Obedience Orientation</i> Mengikuti aturan hanya untuk menghindari hukum
	Tahap 2	<i>Intrumental relativist orientation</i> Mengikuti aturan hanya jika terdapat timbal balik yang sama
<i>Conventional</i> (Fokus pada hubungan dengan orang lain)	Tahap 3	<i>Good Boy and Nice Girl orientation</i> Menjalankan sesuatu sesuai dengan yang diharapkan oleh lingkungan baik keluarga maupun rekan-rekan terdekat
	Tahap 4	<i>Law and order orientation</i> Menjalankan tugas dan kewajiban dalam masyarakat, menjalankan tatanan sosial dan penegakan hukum
<i>Post-conventional</i> (Fokus pada prinsip-prinsip dan nilai-nilai personal)	Tahap 5	<i>Sosial-contract legalistic orientation</i> Menjunjung tinggi peraturan karena individu menyadari bahwa ia adalah bagian dari kontrak sosial
	Tahap 6	<i>Universal ethics principles orientation</i> Berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip etika secara universal dan mengedepankan keadilan

Sumber: (Mongan, 2007)

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah kumpulan hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan yang mencapai dan melaksanakan tugas yang diminta. Kinerja dihasilkan sebagai hasil dari proses pekerjaan tertentu yang direncanakan pada waktu dan tempat oleh karyawan dan organisasi (Fathullah, 2022). Penilaian kinerja atau prestasi pegawai adalah sesuatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Kinerja adalah hasil dari fungsi atau indikator pekerjaan atau profesi. Kinerja terdiri dari tiga komponen penting yaitu :

1. kemampuan dan minat seseorang dalam bekerja.
2. kemampuan dan penerimaan mereka untuk menjelaskan delegasi tugas.
3. Dan peran, dan tingkat motivasi karyawan (Mentang, 2021).

Kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya. Kinerja karyawan harus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan untuk menjadi lebih baik dalam membantu mencapai tujuan organisasi (Bhuwana et al., 2022). Dalam jangka waktu tertentu, prestasi kerja seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi disebut kinerja. Karyawan didefinisikan sebagai orang yang bekerja untuk suatu organisasi atau organisasi, baik swasta maupun pemerintah, dan dibayar sesuai dengan peraturan organisasi atau organisasi yang berlaku. Karyawan pada dasarnya adalah makhluk sosial yang memerlukan kebersamaan dan bergantung satu sama lain. Peraturan mengenai prosedur kerja diperlukan, terutama dalam hal pekerjaan, untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan. Selain itu, hal ini harus didukung oleh kinerja yang baik oleh para karyawannya karena tanpa kinerja yang baik, organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan adalah hasil (Windari et al., 2023).

Dua faktor yang mempengaruhinya adalah internal dan eksternal. Termasuk kepribadian, sikap, motivasi fisik, umur, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan lainnya yang berasal dari sifat-sifat seseorang. Namun, faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan termasuk kepemimpinan, kebijakan organisasi, sikap rekan kerja, dan sistem upah lingkungan sosial.

1. Motivasi

Motivasi mengacu pada proses menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan harapan penggeraknya atau orang yang menggerakkannya.

2. Pendidikan

Pegawai harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi dan kriteria jabatan tersebut.

3. Disiplin Kerja

Fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling penting adalah kedisiplinan karena tingkat disiplin karyawan berkorelasi positif dengan tingkat

prestasi kerja yang dapat dicapai organisasi. Tanpa disiplin karyawan, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

Terdapat 5 dimensi atau indikator untuk kinerja antara lain:

1. Mutu pekerjaan
Yaitu kualitas kecermatan, ketuntasan, dan hasil yang diterima;
2. Produksi
Yaitu kualitas dan efisiensi pekerjaan selama jangka waktu tertentu;
3. Pengetahuan pekerjaan, termasuk kemampuan dan informasi bermanfaat yang digunakan dalam tugas;
4. Keandalan, atau seberapa andal seseorang karyawan terkait dengan penyelesaian tugas dan tindakan setelahnya;
5. Ketersediaan, atau jumlah karyawan yang tepat menyelesaikan tugas tepat waktu, serta meninjau catatan kehadiran dan periode istirahat yang ditetapkan secara keseluruhan (Mentang, 2021)

2.4 Reward

Reward merupakan suatu bentuk apresiasi dalam hal pemberian penghargaan atas upaya untuk mendapatkan karyawan yang kompeten. Untuk memenuhi syarat pada posisi yang dibutuhkan, diperlukan pembinaan yang seimbang, yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan karyawan agar mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan efisien (Fathullah, 2022). *Reward* merupakan hadiah yang digunakan dalam praktik manajemen untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan hadiah sebagai penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan. Diharapkan bahwa penghargaan akan mendorong karyawan untuk terus melakukan dan bahkan meningkatkan pekerjaan mereka (Mentang, 2021). *Reward* adalah bentuk balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik secara finansial maupun non-finansial, dan dimaksudkan untuk mendorong seseorang untuk berusaha lebih keras untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. *Reward* dapat didefinisikan sebagai hadiah yang diberikan kepada karyawan yang telah mencapai tujuan tertentu yang bermanfaat bagi organisasi atau

organisasi. Prestasi ini meningkatkan semangat dan motivasi karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan lain untuk menjadi lebih baik, menciptakan persaingan yang positif di antara karyawan (Desiyani et al., 2023).

Macam-macam *Reward* antara lain sebagai berikut:

1) *Reward* Intrinsik

Reward intrinsik adalah penghargaan yang diberikan oleh seseorang karyawan kepada diri mereka sendiri. Ini biasanya berupa rasa puas dan rasa bangga atas pekerjaan yang telah mereka lakukan sebelumnya. Beberapa bentuk penghargaan intrinsik adalah sebagai berikut:

- a) Penyelesaian (*Completion*)
- b) Pencapaian (*Achievement*)
- c) Otonomi (*Autonomy*)
- d) Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

2) *Reward* Ekstrinsik

Reward ekstrinsik merupakan penghargaan yang diberikan oleh orang yang menduduki posisi lebih tinggi atas pencapaian yang telah dicapai oleh orang tersebut. baik *reward* intrinsik maupun ekstrinsik keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu:

- a) Menarik orang dengan kriteria yang sesuai untuk bergabung.
- b) Menjaga atau mempertahankan karyawan di tempat kerja agar terus datang bekerja.
- c) Memberikan insentif untuk mencapau tingkat kinerja yang tinggi.
- d) Mempermudah pengaturan administrasi dan aspek hukum.
- e) Bersaing dalam persaingan.
- f) Dan menjamin keadilan interan dan eksternal
- g) Penghargaan atas tindakan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.5 *Punishment*

Punishment adalah ancaman hukuman yang ertujuan unutk memperbaiki kinerja karyawan yang mealnggar, memelihara peraturan yang berlakum dan memberikan

pelajaran kepada mereka yang melanggar (Fathullah, 2022). Sanksi dapat berarti hukuman atas kinerja buruk karyawan. Dibandingkan dengan *reward*, yang merupakan bentuk penguatan yang bagus, tetapi memberikan sanksi kepada karyawan dapat menjadi sarana untuk mendorong jika diberikan dengan bijak dan tepat. dari sanksi adalah untuk membuat orang tidak senang pada karyawan supaya tidak berprestasi. Intinya adalah pemberian hukuman untuk mendorong karyawan untuk memperbaiki dan bekerja lebih keras di tempat kerja (Mentang, 2021). *Punishment* adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas perilaku tertentu. Hukuman dapat berdampak pada perilaku di perusahaan jika digunakan dengan benar. Tapi hukuman harus diberikan setelah pertimbangan yang adil dan cermat tentang semua aspek situasi. Manager atau atasan dapat memberikan sanksi seperti kritikan, penurunan posisi, atau bahkan pemecatan (Bhuwana et al., 2022).

Situasi yang tidak menyenangkan atau situasi yang ingin dihindari digunakan sebagai hukuman untuk menurunkan tingkah laku, yang dapat berdampak pada perubahan perilaku seseorang. *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan. Tujuan dari sanksi ini adalah untuk mempertahankan peraturan yang berlaku dan mendidik karyawan yang melanggar. *Punishment* adalah prosedur yang dilakukan dengan bijaksana untuk memperbaiki tingkah laku yang tidak diinginkan dalam waktu yang singkat dan dilakukan dengan bijaksana. Hukuman juga adalah prosedur yang dilakukan dengan bijaksana untuk memperbaiki tingkah laku yang tidak diinginkan dalam waktu yang singkat dan dilakukan dengan bijaksana (Desiyani et al., 2023).

Punishment dapat dibagi menjadi tiga jenis antara lain:

1. Hukuman ringan, yang terdiri dari teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Hukuman sedang meliputi penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat, atau promosi.

3. Hukuman berat meliputi penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian karena permintaan karyawan, dan akhirnya pemutusan hubungan kerja.

2.6 Penalaran Moral

Moral merupakan nilai dan norma yang menjadi pedoman bagi bagaimana seseorang berperilaku dengan orang lain atau kelompok. Penalaran moral atau rasionalisasi moral adalah contoh bagaimana seseorang menggunakan logika dan refleksi diri dalam menentukan tindakan dari sudut pandang moral tertentu baik atau buruk. Proses refleksi diri seseorang didasarkan pada kemampuan mereka untuk membedakan apakah kebutuhan atau keinginan mereka lebih penting daripada standar keadilan dan kepedulian. Nilai keadilan dan kesadaran betapa pentingnya berperilaku secara moral dengan individu atau kelompok adalah dasar untuk pembentukan penalaran moral individu (Jasmine & Susilawati, 2019).

Dalam Untuk mencapai tujuan perusahaan, moral karyawan sangat penting. Moral yang rendah di antara karyawan tidak dapat terjadi secara kebetulan tanpa penyebab yang jelas, dan penyebab-penyebab ini terjadi secara alami. Selain itu, ada banyak pendapat yang menyatakan bahwa moral kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi rohaniah atau perilaku individu dan kelompok karyawan yang dapat menimbulkan kesenangan yang mendalam pada mereka untuk bekerja dengan keras dan berhasil mencapai tujuan perusahaan (Hutagalung, 2020).

Terdapat tiga faktor dalam penalaran moral yaitu :

- 1) Peluang untuk mendapatkan peran, yaitu seseorang memiliki penalaran moral yang tinggi jika ia mampu berada dalam situasi yang menggunakan sudut pandang sosial yang sulit untuk menerima pendapat. Keinginan, dan standar orang lain.
- 2) Dalam keadaan moral, seseorang memiliki penalaran moral yang tinggi. Dengan kata lain, setiap orang akan dihadapkan pada keadaan di mana mereka memiliki hak dan kewajiban, termasuk aturan, norma, hukum, dan sistem yang

akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan mereka dan penalaran moral mereka.

- 3) Konflik moral kognitif yaitu merupakan hal yang dapat terjadi pada seseorang yang memiliki penalaran moral berbeda daripada orang lain yang memiliki penalaran moral yang lebih tinggi, lebih rendah, atau sama (Jasmine & Susilawati, 2019).

2.7 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian dengan topik yang sama telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Berikut penelitian terdahulu yang dijelaskan pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

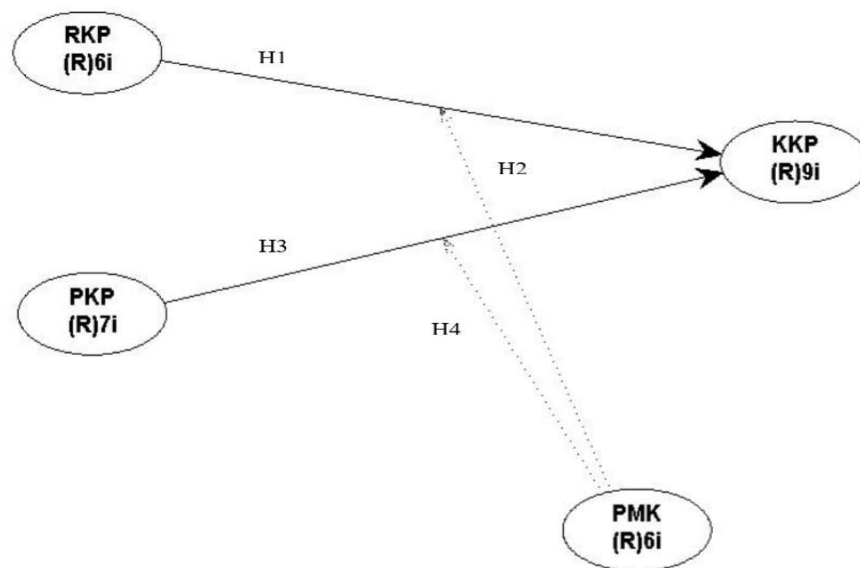
No	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Fathullah, 2022 “Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT Efamart Group Di Samarinda”.	Independen: <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Dependen: Kinerja Karyawan	Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa: 1. <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. <i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2	Hutagalung et al, 2020 “Pengaruh Moral Kerja dan Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.	Independen: Moral Kerja dan Koordinasi Dependen:	Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa: 1. Moral Kerja berpengaruh positif

No	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Welling Tapioka Jaya, Serdang Bedagai Sumatera Utara	Kinerja Karyawan	dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Koordinasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Karyawan
3	Bhuwana et al, 2022 “Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia Di Kota Pandeglang”	Independen: <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Dependen: Kinerja Karyawan	Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa: 1. <i>Reward</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja 2. <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai
4	Ribhan & Yusuf, 2020. “Pengaruh Moral Kognitif Pada Kinerja Keperilakuan dan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	Independen: Moral Kognitif Dependen: Kinerja Keperilakuan dan	Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa: 1. Moral Kognitif berpengaruh Positif terhadap kinerja keperilakuan dan tenaga penjual

No	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	2. kinerja keperilakuan berpengaruh positif pada kinerja
5	Endang et al, 2022 “Pengaruh <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> , dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja (studi kasus pada Bank Mayapada Jakarta Barat)	Independen: <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> , dan Motivasi Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa: 1. <i>Reward</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.8 Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan dari beberapa penelitian terdahulu, maka untuk mengetahui gambaran dari isi penelitian secara menyeluruh maka dibutuhkan kerangka pemikiran yang merupakan sketsa sistematis untuk menjelaskan alur yang berkaitan antara variabel X, variabel Y, dan variabel Z. Berikut ini merupakan gambaran dari kerangka pemikiran dalam penelitian yang dilakukan:



Gambar 2. 1 Gambar Kerangka Konseptual

2.9 Bangunan Hipotesis

2.9.1 *Reward*, Penalaran Moral, dan Kinerja Karyawan

Reward digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Dengan harapan mereka akan terus melakukan hal yang sama dan bahkan lebih baik (Mentang, 2021) . *Reward* dapat berupa ganjaran, hadiah, penghargaan, atau imbalan, dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi untuk bekerja dan membuat mereka lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, Salah satu tujuan memberikan *reward* adalah untuk mendorong karyawan agar meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Berdasarkan teori behaviorisme, pemberian *reward* merupakan suatu bentuk penguatan atau pengaruh positif yang dapat memperkuat perilaku positif dari karyawan. Dalam konteks kinerja karyawan, pemberian *reward* dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, kinerja yang baik, serta akan memberikan dorongan positif. Dengan demikian pemberian *reward* dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan (Nure, 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan (Fathullah, 2022) menunjukkan bahwa “*reward* yang diberikan oleh organisasi sebagai bentuk sebuah penghargaan, imbalan atau

pun hadiah akan meningkatkan motivasi karyawan dengan impact terhadap peningatan kinerja yang baik”. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Fathullah, 2022; Bhuwana, 2022; Hidayat et al, 2022.

Sementara pada teori perkembangan moral kognitif semakin tinggi tahapan penalaran moral yang dimiliki individu (*post-conventional*) maka semakin individu tersebut memperhatikan kepentingan yang lebih luas dan universal daripada kepentingan organisasinya semata terlebih lagi jika hal tersebut hanya untuk kepentingan individu. Penelitian Wexley dan Yuki (2003) menunjukkan bahwa individu yang memiliki preferensi moral *post-conventional* dirinya akan berusaha memberikan kinerja yang terbaik, walaupun dalam kondisi *reward* yang diberikan rendah/tidak ada. Berbeda halnya individu dengan penalaran moral rendah, ketika dirinya tidak mendapatkan timbal balik (*Reward*) sesuai dengan yang diharapkan dirinya akan memilih bersikap realistis dengan keadaan sehingga akan memberikan kinerja yang rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hutagalung, 2020); (Febianti et al., 2020); (Ribhan & Yusuf, 2019); (Johnson et al., 1993). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H₁: *Reward* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H₂: Penalaran Moral memoderasi hubungan *reward* terhadap kinerja karyawan

2.9.2 *Punishment*, Penalaran Moral, dan Kinerja Karyawan

Punishment adalah ancaman hukuman yang dimaksudkan untuk memelihara peraturan yang berlaku, mendorong kinerja karyawan yang melanggar, dan memberikan pelajaran kepada mereka yang melanggar. Dalam meningkatkan kinerja individu dalam tujuan untuk meningkatkan tercapainya tujuan organisasi, terdapat beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu dengan menerapkan *punishment* (Fathullah, 2022). berdasarkan teori behaviorisme, *punishment* atau hukuman dapat berfungsi sebagai bentuk penguatan negatif yang dapat memperlemah perilaku negatif dan mengurangi kemungkinan perilaku tersebut terulang kembali (Azwardi, 2021). Menurut teori behavioristik pemberian

hukuman dapat digunakan dalam konteks kinerja karyawan untuk mengurangi perilaku yang merugikan, seperti ketidakhadiran, keterlambatan, atau kinerja yang buruk. pemberian *punishment* harus dilakukan dengan bijak dan seimbang, dengan mempertimbangkan komponen lain yang memengaruhi kinerja karyawan dan dampak jangka panjang dari penerapan hukuman tersebut (Nure, 2021). Pada penelitian yang dilakukan oleh Surahman et al. (2022) menunjukkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan dengan diberikan *punishment* atau hukuman kepada karyawan yang melakukan kesalahan dapat termotivasi untuk menghindari kelalaian dalam bekerja agar tidak mendapat hukuman. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memberikan *punishment* kepada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Endang et al., 2023). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Endang et al (2023) menunjukkan bahwa “*punishment* yang diterapkan oleh organisasi kepada *agen* akan menjadi pengendali agar kinerja pada organisasi bisa berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi”.

Berdasarkan teori perkembangan kognitif Kohlberg (1969), ketika faktor situasional berupa *punishment* diterapkan secara efektif, individu dengan level penalaran moral rendah akan merasa takut dikenakan adanya sanksi sehingga pelaku akan melaksanakan aturan, kebijakan, prosedur yang ada demi menghindari *punishment*. Berbeda dengan individu yang memiliki level penalaran moral tinggi, pada saat dalam kondisi ada atau tidak adanya *punishment* yang diterapkan dalam suatu organisasi dirinya tetap akan memberikan kinerja yang terbaik karena menurut dirinya kepentingan organisasi lebih penting (Moroney & McDevitt, 2008). Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₃: *Punishment* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H₄: Penalaran Moral memoderasi hubungan *punishment* terhadap kinerja karyawan